

FGV DIREITO SP
MESTRADO PROFISSIONAL

Automação: considerações sobre gestão e responsabilização em escritórios de advocacia

Marcelo Costa Soares

Projeto de dissertação apresentado ao
Mestrado Profissional da FGV Direito SP.

Versão de 13.10.2021

1. Tema, contexto, questão central de pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre a administração de sistemas de gestão automatizados em escritórios de advocacia e a necessidade de controle humano com o intuito de evitar eventual responsabilização destes escritórios pelo uso ineficaz destes sistemas.

Com o contínuo avanço tecnológico, processos que antigamente eram geridos de forma personalizada passam cada vez mais a serem administrados por ferramentas de automação. Ou seja, diversos serviços jurídicos que eram feitos sob medida se tornam, com a tecnologia, mais padronizados e sistematizados.

Quando um sistema se transforma em sistematizado em um escritório de advocacia, este sistema é desenhado para ser utilizado pelos seus advogados e funcionários. A utilização do sistema não trata somente da padronização de armazenamento de documentos. Pelo contrário, a sistematização vai mais além. Ela propicia ao escritório de advocacia uma variedade de tecnologias que capacitam a automação de serviços legais¹.

Nesse sentido, a automação em escritórios de advocacia tem uma função metodológica de inteligência que, quando não aplicada junto à gestão destes, faz com que sistemas de gestão que requerem alguma forma de interação humana não funcionem como deveriam. Investir em um sistema de automação não é somente, portanto, adquirir um sistema de gestão e tudo estará resolvido.

¹ SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. New York: Oxford University Press, 2010, cap.2, p.30 – trecho do texto original: “I am referring to systems that are designed for internal use only within a legal unit, so that within a law firm, for instance, the lawyers will be the users and not the clients. This is not simply the use of IT for the storage of standard procedures and documents. Instead, a variety of enabling technologies automate legal activities.”

É necessário ir além, revendo os processos e a gestão do escritório de modo que a eficiência e a produtividade passem a integrar o *modus operandi*² dos serviços jurídicos aplicados ao sistema³. Clayton Christensen⁴ vai ainda mais além, afirmando que empresas apresentam dificuldades em fazer a própria disrupção, pois se encontram em estado de inércia.⁵

Alguns podem questionar se escritórios de advocacia são empresas. Não é a intenção aqui abordar esta questão. Somente para constar que a partir do momento em que o mercado competitivo onde estão inseridos faz com que eles sofram pressões para aumentar faturamento, reduzir custos e ampliar lucros tendo que ofertar sempre mais serviços eficientes, estes passam a agir como empresas.⁶

Uma pesquisa realizada pelo CEPI – Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas⁷, e apresentada na *ADV Conference* de 2018, mostrou que dentro de um universo de 403 escritórios de advocacia de vários tamanhos analisados e espalhados pelo Brasil⁸:

- 26% detinham algum sistema de automação e efetivamente usavam de maneira ativa para geração automática de documentos. A maioria era escritórios de grande porte;

- 74% possuíam automação embutida em seus sistemas de gestão, porém, alguns escritórios dentro deste percentual não a utilizavam de maneira adequada por falta de

² *MODUS OPERANDI*. Maneira através da qual uma pessoa ou uma associação, empresa, organização ou sociedade, trabalha ou realiza suas ações. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/modus-operandi/>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

³ MARTINS, Luciano. Automação Jurídica: O futuro do mercado jurídico. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/271615/automacao-juridica--o-futuro-do-mercado-do-direito>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

⁴ Clayton Christensen é professor da Harvard Business School e fundador do Clayton Christensen Institute, instituto sem fins lucrativos voltado a discussões mais relevantes da sociedade. Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/about/>. Acesso em 01 de outubro de 2021.

⁵ KELLY, Kevin. Inevitável. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro. Alta Books, 2018.

⁶ GONÇALVES, Marco Antonio. Quer goste ou não, escritório de advocacia é uma empresa. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2006-dez-20/goste-ou-nao-escritorio-advocacia-empresa>. Acesso em 01 de outubro de 2021. Texto original: “A atuação de um escritório como empresa é uma consequência natural de lidar com empresas no dia-a-dia, sejam elas concorrentes, fornecedoras, ou, principalmente, clientes. É o que chamo de espelhamento empresarial. As empresas atuam em um mercado extremamente competitivo, cada vez mais globalizado, e sofrem pressões de todos os tipos para aumentar o faturamento, reduzir os custos e ampliar os lucros, resultando, idealmente, em uma operação eficiente.”

⁷ CEPI – Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV/SP. O Centro surgiu de uma fusão do Grupo de Ensino e Pesquisa em Inovação (GEPI) dedicado ao debate sobre a relação entre o Direito e novas tecnologias com o Núcleo de Metodologia de Ensino (NME) dedicado a formação docente, metodologia do ensino e ao desenvolvimento de estratégias de ensino com o intuito de habilitar os alunos às exigências profissionais do século XXI na área do Direito. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/centro-de-pesquisa/centro-de-ensino-pesquisa-inovacao>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

⁸ PACHECO, Alexandre. Futuro da Profissão Jurídica. Palestra e pesquisa apresentada na *ADV Conference* 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tzFVJLSklQI&t=777s>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

atenção, falta de disposição ou dificuldade de compreensão em relação ao funcionamento do sistema para fins de agilizar ou melhorar o processo de gestão do escritório.

A pesquisa nos faz refletir, portanto, sobre a necessidade de um olhar mais atencioso e uma melhor gestão tecnológica nos escritórios. A atividade dos escritórios de advocacia esteve por anos limitada à prestação de serviços jurídicos parecendo ter faltado o devido cuidado ou preocupação efetiva com a gestão administrativa⁹. A falta de controle sobre os processos realizados na gestão ordinária dos escritórios precisou, portanto, ser revista.

A figura do administrador legal, entendido como um profissional capacitado com qualidades que o fizessem desenvolver uma nova concepção de gestão jurídica, passou a ser necessária. De acordo com Brissac¹⁰ a advocacia na década de 1990 tornou-se um negócio bastante lucrativo no Brasil, precisando de administradores legais, profissão que veio crescendo ao longo dos anos.

Além disso, a advocacia passou a exigir que advogados comecem a ser multidisciplinares, que entendam pelo menos minimamente sobre gestão incluindo automação. Não é que o papel do administrador legal irá ser substituído pelo do advogado com certo conhecimento em gestão e automação, mas escritórios precisarão sempre de mais advogados híbridos¹¹, ou seja, advogados que irão aumentar suas capacidades técnicas, advogados que também desempenharão o papel de tecnólogos jurídicos¹², vale dizer, com experiência e habilidades individuais e que ajudarão a encurtar a distância entre Direito e Tecnologia.

⁹ AGOSTINI, Manuela Rosing. Da Administração Legal ao Business Process Management: O Mapeamento de Processos de Negócio em Escritório de Advocacia. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: 2010. p. 26.

¹⁰ AGOSTINI, 2010, p. 26 apud BRISSAC, 2009 p. 2. Texto original: “Foi a partir dos anos 90 que a advocacia se transformou em um negócio bastante lucrativo no Brasil. Os grandes escritórios passaram a se posicionar como empresas estruturadas, faturando milhões de reais por mês, enquanto os pequenos e médios ganhavam autonomia e aumentavam seus lucros. Os advogados começaram a sentir que não era possível cuidar dos clientes e dos negócios jurídicos, ao mesmo tempo em que administravam os escritórios. Era preciso um profissional com formação e perfil de administrador para assumir a importante tarefa. Foi nessa fase que surgiram os primeiros administradores legais, profissão que vem crescendo atualmente.”

¹¹ SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers. An Introduction to your future.* Oxford: Oxford University Press, 2013, cap. 11, p. 113. Texto original: “I expect lawyers to extend their capabilities by becoming increasingly multidisciplinary.”

¹² SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers. An Introduction to your future.* Oxford: Oxford University Press, 2013, cap. 11, p. 112. Texto original: “When legal service becomes impractical or unimaginable without IT, is vital to have experienced and skilled individuals who can bridge the gap between law and technology.”

Dito isto, a mudança cultural na advocacia é uma realidade. No entanto, fatores chaves de sucesso¹³, conceito que vem da administração, parece ainda faltar em alguns escritórios quando o assunto é o uso efetivo da tecnologia adquirida, principalmente o uso efetivo do sistema de gestão automatizado, foco deste estudo. Tais fatores são importantes para o desempenho de qualquer atividade profissional e não poderia ser diferente para escritórios de advocacia.

A gestão tecnológica passou a ser essencial para que escritórios consigam tirar melhor proveito de seus sistemas de gestão. Ter como objetivo a obtenção de um sistema de gestão adequado às necessidades do escritório, ter em mente um fluxo de trabalho com processos bem definidos e pessoas capacitadas para trabalharem com o sistema, irá garantir efetividade no uso da tecnologia, maior segurança, produtividade e controle¹⁴ do fluxo de dados.

Controle, portanto, se torna um dos fatores chaves na gestão tecnológica em escritórios de advocacia. Para ilustrar a falta de controle no uso de sistemas de gestão, seguem casos relatados e verídicos que ocorreram em escritórios de advocacia. (Os nomes não serão divulgados por motivos éticos).

Caso 1 – Perda de prazo processual

Fato: O gestor da área Contencioso delegou prazos processuais para sua equipe através do sistema de gestão e, a partir do mesmo sistema, enviou notificação de tais prazos por e-mail para integrantes da equipe.

Falhas: O sistema não concluiu o envio de um dos e-mails; o advogado que deveria ter recebido a notificação do prazo por e-mail não tinha por hábito verificar novos prazos pelo sistema de gestão pois verificava apenas através do sistema de e-mail Outlook; e a equipe não tem por hábito indicar no sistema que o prazo foi cumprido.

Consequências: O escritório perdeu o prazo de manifestação no processo que correu à revelia.

Caso 2 – Cobrança indevida

Fato: Através do sistema de gestão eram geradas faturas referentes à taxa mensal de acompanhamento de processos ativos. Muitas dessas faturas estavam sendo geradas indevidamente, pois parte desses processos já estavam encerrados judicialmente. Porém, no sistema de gestão, o campo '*status* do processo' estava em branco, ou seja, sem qualquer indicação de *status* (ativo, inativo, encerrado, suspenso ou outro). Ocorre que, para o sistema em questão, o campo '*status* do processo' mesmo sem preenchimento era considerado um processo ativo para fins de faturamento através do sistema.

¹³ LIVRE, Educação. Sebrae. Como definir os fatores chave de sucesso. Youtube, 3 de julho de 2018. Disponível em: <https://edulivre.org.br/videos/18557/sebrae-como-definir-os-fatores-chave-de-sucesso>. Acesso em: 26 de setembro de 2021. Texto original: "Fatores chave são entendidos como fatores que farão a diferença na batalha da concorrência. São fatores que darão direcionamento ao negócio".

¹⁴ ALBINI, Samantha. Tendências na Gestão dos Serviços Jurídicos. Youtube, 16 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Bx6ms-PFUOA>. Acesso em: 26 de setembro 2021.

Falhas: Não foi indicado o *status* correto do processo no campo; não foi acompanhada, ao longo dos meses, que a cobrança era indevida; não foi observada com antecedência a falha técnica do campo em branco que considerava que o campo não preenchido tinha o mesmo comportamento de um campo preenchido com *status* ativo para fins de faturamento.

Consequências: O cliente do escritório (um departamento jurídico de empresa) pagou por vários meses as faturas de acompanhamento processual, até que em determinada auditoria interna percebeu-se que a cobrança era indevida e o escritório foi notificado.

Caso 3 – Compartilhamento de Certificado Digital

Fato: O sistema de gestão possuía o recurso de realizar o peticionamento eletrônico através de um comando manual do sistema de gestão. Quando o sistema solicitava o certificado digital para efetuar o peticionamento, este era de uso comunitário por todo o escritório. Mesmo sendo de uso pessoal e intransferível (neste caso o certificado digital era do sócio fundador do escritório) o certificado digital era fisicamente compartilhado entre os integrantes do Contencioso.

Falha: O sistema de gestão não checava se o certificado digital inserido era do mesmo usuário (advogado) logado no sistema.

Consequência: Foram feitos três peticionamentos indevidos.

Caso 4 – Falha no recebimento de publicações

Fato: Através de um serviço de *webservice* (robô) contratado com empresa que realizava captura de publicações em todos os Tribunais do Brasil, o advogado que efetuava o procedimento no sistema de gestão integrado ao *webservice* para importar as publicações capturadas pelo *webservice*, identificou que este não estava trazendo determinadas publicações de processos para o sistema de gestão há alguns dias. Como forma de dupla checagem, o advogado tinha por hábito acompanhar as publicações que também recebia diariamente por e-mail através de outra fonte, no caso a Associação dos Advogados de sua localidade. Dessa forma, o advogado identificou que nos e-mails recebidos da Associação constavam as publicações que não foram trazidas pelo *webservice* para o sistema de gestão através da integração com o serviço de *webservice*.

Falhas: De forma automatizada, não existia uma dupla checagem para identificar e alertar sobre possíveis publicações que não foram importadas para o sistema de gestão através da integração com o *webservice*.

Consequências: Identificadas as publicações faltantes, foi necessário fazer a importação das publicações de forma pontual e diferenciada para o sistema de gestão. Foi necessário identificar junto ao desenvolvedor do *webservice* o porquê dessas falhas, corrigir a falha na programação do robô, desenvolver recursos de dupla checagem, além de configurar notificações, alertas e relatórios sobre possíveis eventuais falhas ou inconsistências.

Portanto, diante do exposto, o estudo tem como premissa fazer um levantamento junto a escritórios de advocacia com o objetivo de fazer uma análise para verificar as seguintes questões: **Existe um interesse por parte de sócios, gestores e usuários em saber tirar melhor proveito do sistema de gestão adquirido e de outros sistemas**

integrados? Com base nessa primeira pergunta, identificar se existe um contínuo monitoramento do fluxo de processos dos sistemas utilizados em escritórios com intuito de evitar ou, pelo menos minimizar, eventuais futuras responsabilizações por meio da automação.

Propõe-se, portanto, um estudo exploratório para identificar se tal debate em relação à eventual responsabilização civil objetiva por parte de escritórios está na pauta da gestão dos mesmos.

2. Quesitos, fontes de pesquisa e formas de acesso

Para direcionar o objetivo do tema, o estudo propõe investigar, numa sequência lógica, as questões que seguem.

Com relação à contextualização fática do estudo, pretende-se saber:

- 1) Quais critérios definem a adoção de novas ferramentas de automação?
- 2) Quem são os responsáveis pela tomada de decisão?

Aqui pretende-se fazer entrevistas com escritórios, empresas de tecnologia envolvidoras de sistemas de gestão e de automação, e consultores em gestão jurídica. Serão também analisadas doutrinas relacionadas à gestão jurídica.

No tocante ao referencial teórico-normativo, pretende-se analisar sobre:

1) Qual o impacto da Lei nº 11.419/2006 (informatização do processo judicial no Brasil) ao longo dos anos, no tocante à mudança de mentalidade em relação à automação dentro de escritórios de advocacia? Aqui também pretende-se fazer entrevistas e verificar matérias ou artigos a respeito.

2) Disposições legais como a Ementa 4.880/2017 da OAB/SP propiciam uma reflexão em relação à responsabilização de escritórios de advocacia? Esta Ementa foi criada com o objetivo de incentivar o uso do “robô advogado” como ferramenta de automação ajudando o trabalho do advogado, porém, não suprimindo o poder decisório do advogado e sua responsabilidade. Pretende-se, portanto, através de entrevistas, verificar se tal dispositivo legal despertaria nos escritórios uma preocupação em relação ao acompanhamento de como a automação é utilizada, ou seja, de como a gestão do conhecimento é transferida para a tecnologia.

3) Com base nos artigos 186, 187 e 927 do Código Civil, como os escritórios analisam a questão da responsabilidade civil objetiva? Aqui pretende-se aprofundar o tema da eventual responsabilização civil objetiva por uso da automação por parte dos escritórios através de entrevistas, casos verídicos, doutrinas, eventuais decisões judiciais, eventuais dissertações e teses a respeito dessa questão.

No que se refere à abordagem analítica, pretende-se focar nas seguintes questões:

- 1) Como os escritórios de advocacia, que farão parte do estudo, se organizam para implementar a automação?
- 2) Quais habilidades os advogados, gestores e usuários devem ter para compreender, pelo menos minimamente, a automação em seus escritórios, e poder acompanhar/monitorar o fluxo ligado aos “inputs” de dados inseridos no sistema de gestão?
- 3) Como estes escritórios de advocacia querem ser vistos e percebidos no mercado em que atuam, utilizando automação?

Aqui as informações serão colhidas através de entrevistas e doutrinas. Ressalta-se que todos os quesitos acima servirão como norte para a elaboração do estudo exploratório. Além da necessidade de se fazer entrevistas pessoais ou por videoconferência, será utilizada inicialmente a bibliografia preliminar.

3. Relevância prática, caráter inovador e potencial de impacto

A gestão jurídica, ao longo de recentes anos, tem sofrido mudanças. Com o crescente aumento da automação, escritórios de advocacia necessitam adaptar a gestão dos mesmos à nova realidade e querer utilizar a automação de maneira eficiente. Vale dizer, a utilização de sistemas automatizados sem um devido controle pode gerar futuros problemas para escritórios de advocacia como vimos em alguns exemplos verídicos.

Dito isto, ressalta-se que, até recentemente, essa mudança parecia mais gradual. A resistência por parte de alguns advogados, dificuldades enfrentadas por alguns profissionais da área do Direito em lidar com novas tecnologias, custos relacionados a recursos e gerenciamento de mudanças eram vistos por alguns como obstáculos. Por outro lado, a pandemia de COVID-19 e o novo cenário fez com que se acelerasse o trabalho remoto e a utilização da automação dentro de escritórios de advocacia¹⁵. Portanto, a preocupação sobre uma eventual responsabilidade civil objetiva na utilização de sistemas de gestão de automação ocasionadas por um ineficaz acompanhamento humano é algo que merece uma atenção por parte de escritórios de advocacia.

¹⁵ BRANDINO, Gécica. Tecnologia em escritórios de advocacia avança na pandemia e requer nova mentalidade. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/08/tecnologia-em-escritorios-de-advocacia-avanca-na-pandemia-e-requer-nova-mentalidade.shtml>. Acesso em 02 de outubro de 2021.

4. Familiaridade com o objeto da pesquisa

Como experiência profissional, antes de ser advogado tenho formação em Administração de Empresas tendo atuado como administrador em órgão internacional do Governo italiano por 12 anos, ocupando o cargo de gerente administrativo-financeiro do órgão no Brasil.

Em relação à minha experiência com o objeto da pesquisa, acompanhei e fui responsável pela mudança e implementação de sistema de gestão financeira enquanto gerente administrativo-financeiro do Órgão acima citado, acompanhando a mudança do sistema junto à empresa responsável pela automação, e posteriormente treinamento do novo sistema, supervisão e implementação de procedimentos e fluxos internos junto à minha área para que o sistema fosse implementado de maneira eficaz respondendo às demandas e solicitações da sede e auditoria italiana.

5. Bibliografia preliminar

AGOSTINI, Manuela Rosing. *Da Administração Legal ao Business Process Management: O Mapeamento de Processos de Negócio em Escritório de Advocacia*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Faculdade de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: 2010. p. 26.

ALBINI, Samantha. *Controladoria Jurídica para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos*. Curitiba: Editora Juruá, 2014.

ALBINI, Samantha. *Tendências na Gestão dos Serviços Jurídicos*. Youtube, 16 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Bx6ms-PFU0A>. Acesso em: 26 de setembro de 2021.

ARMOUR, John; PARNHAM, Richard; SAKO Mari. *Augmented Lawyering*. Law Working Paper N° 558/2020.

BRANDINO, Géssica. *Tecnologia em escritórios de advocacia avança na pandemia e requer nova mentalidade*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/08/tecnologia-em-escritorios-de-advocacia-avanca-na-pandemia-e-requer-nova-mentalidade.shtml>. Acesso em 02 de outubro de 2021.

BRASIL. *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Lei sobre a informatização do processo judicial no Brasil*. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm. Acesso em 25 de setembro de 2021.

CEPI – Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV/SP. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/centro-de-pesquisa/centro-de-ensino-pesquisa-inovacao>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

DICIO, Dicionário Online em Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/modus-operandi/>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

ISTITUTE, Christensen. Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/about/>. Acesso em 01 de outubro de 2021.

GONÇALVES, Marco Antonio. *Quer goste ou não, escritório de advocacia é uma empresa*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2006-dez-20/goste-ou-nao-escritorio-advocacia-empresa>. Acesso em 01 de outubro de 2021.

LIVRE, Educação. Sebrae. *Como definir os fatores chave de sucesso*. Youtube, 3 de julho De 2018. Disponível em: <https://edulivre.org.br/videos/18557/sebrae-como-definir-os-fatores-chave-de-sucesso>.

KELLY, Kevin. *Inevitável*. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro. Alta Books, 2018.

MARTINS, Luciano. *Automação Jurídica: O futuro do mercado jurídico*. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/271615/automacao-juridica--o-futuro-do-mercado-do-direito>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

OAB/SP. *Ementa nº 4.880/2017*. *Advocacia-Robô – Ferramenta com a finalidade de auxiliar e aumentar a eficiência do advogado – Incapacidade de exercer atividades privativas da advocacia – Possibilidade da existência no mundo jurídico – Inexistência de óbice ético*. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2017/E-4.880.2017>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

PACHECO, Alexandre. *Futuro da Profissão Jurídica*. Palestra e pesquisa apresentada na ADV Conference 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tzFVJLSklQI&t=777s>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

PELUSO, Cezar. *Código Civil. Comentado Doutrina e Jurisprudência*. São Paulo: Editora Manole, 2021.

PIRES, Fernanda Ivo. “Responsabilidade civil e o ‘robô advogado’”. In: MARTINS, Guilherme Magalhães; ROSENVALD, Nelson. *Responsabilidade Civil e Novas Tecnologias*. Indaiatuba: Editora Foco, 2020.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. New York: Oxford University Press, 2010, cap. 2, p. 30

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers. An Introduction to your future*. Oxford: Oxford University Press, 2013, cap. 11, p. 113.

6. Sumário preliminar

1. Introdução
2. O que é automação em escritórios de advocacia
3. Gestão em escritórios de advocacia
4. Análise sobre a transferência da gestão ordinária administrativa para o sistema de gestão automatizado
5. Reflexões sobre eventual responsabilização civil objetiva pela falta de controle humano e uso ineficaz do sistema de gestão automatizado

Conclusão

7. Cronograma de execução

Atividade	2021					2022												2023		Horas
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
Revisão bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										50
Redação Capítulos 1 e 2			■	■	■	■														60
Entrevistas						■	■	■												40
Redação Capítulos 3 e 4							■	■	■	■										60
Redação das Entrevistas									■	■	■									60
Redação da Conclusão													■	■	■	■				60
Revisão															■	■	■	■		40
Depósito																		■		-

370